

**MARLON CAETANO PINTO**

**TREINAMENTO: um levantamento das necessidades para o setor de  
expedição de fertilizantes ensacados da Fertipar Fertilizantes do Paraná Ltda.**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
da Universidade Federal do Paraná, como requisito  
para obtenção do título de especialista no curso de  
Pós- Graduação em Gestão de Negócios 2002  
Orientador: Prof. Leszek Celinski, MSc

**CURITIBA  
2003**

## **RESUMO**

**PINTO, Marlon Caetano. TREINAMENTO: um levantamento das necessidades para o setor de expedição de fertilizantes ensacados da Fertipar Fertilizantes do Paraná Ltda.** Essa monografia tem como propósito oferecer subsídios para melhora do atendimento no setor de expedição de fertilizantes ensacados da Fertipar Fertilizantes do Paraná, filial Paranaguá – PR. Em seu conteúdo consta conceitos e pensamentos de renomados autores sobre as correntes da história da administração, desde as clássicas, até as atuais que trazem à tona a importância do lado humano nas instituições. Tais conceitos dão respaldo teórico às avaliações realizadas com o objetivo de se levantar as necessidades de treinamento. Para a realização do levantamento de necessidade de treinamento, foram elaborados quatro questionários com a finalidade de avaliar: o grau de satisfação do motorista em relação ao serviço de expedição, o nível de conhecimento do funcionário a respeito do cargo, seu grau de satisfação (Qualidade de Vida no Trabalho), e seu desempenho. A análise dos resultados dá condições de identificar os pontos onde a empresa pode atuar na busca de melhorar a qualidade de seus serviços, através do desempenho humano. Também é possível analisar como cada funcionário é visto em sua função por seus superiores e colegas de cargo. No final do trabalho, fica visível que a análise dos itens pesquisados dão uma ideia geral de como está o desempenho dos funcionários, como está a satisfação do cliente em relação aos serviços e como a empresa se posiciona em relação às suas atitudes e benefícios dispensados à sua equipe de trabalho.

**Palavras chave:** treinamento, desenvolvimento, expedição, qualidade de vida no trabalho e avaliação de desempenho.

## **ABSTRACT**

**PINTO., Marlon Caetano, in training: we need it to make a survey of the necessity of offering basics to the development in the assiting expedition section of the fertilizers paked by Fertipar Fertilizantes do Paraná.** These monograph has the purpose to offer subsidy to assist better the expedition section of the fertilizers packed by Fertipar Fertilizantes do Paraná, Branch in Paranaguá – PR. In this content a person can find concepts and thoughts from famous authors about the common administration history, from the classics to the most comtemporary which bring the importance of different humanity institutions. Like those concepts give theoretic suport to the evaluations taken, with the objective to find the necessity of training. To carry this surveys and the necessity of training was draw up four questionnaires willing to evaluate: the level of satisfaction of the driver in relation to the expedition service, the knowledge level of the employee concerning for his position, his satisfaction level (quality of life at work) and his results. The analysis of the results given conditions to identify areas where the company can develop to get better and give better services, through humam performance. It's also possible to recognize how each worker is seen in his job by supervises and co-workers. At the end of the research, it's clear that the analysis of the searched items gives a huge idea of the workers performances and how is the client satisfaction, services concerning, how the company stands for in public relations and benefits toward the staff.

**Key-words:** training, development, expedition, quality of life at work and performance evalution.

## ÍNDICE

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>VII</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1. – TEMA .....	1
1.1 – Delimitação do Tema.....	1
1.2 – OBJETIVO GERAL .....	1
1.2.1 – Objetivos específicos .....	1
1.3 - JUSTIFICATIVA.....	2
1.4 – EMPRESA E SETOR ESTUDADOS .....	4
1.4.1 – Descrição do cargo analisado .....	4
1.4.2 – Principais atividades relativas ao cargo .....	5
1.4.3 – Principais responsabilidades inerentes ao cargo .....	5
1.5 – METODOLOGIA.....	6
1.5.1 – Questionário 1 – Satisfação dos Clientes.....	8
1.5.2 – Questionário 2 – Auto-avaliação e Descrição do Cargo.....	9
1.5.3 – Questionário 3 – Avaliação da QVT .....	11
1.5.4 – Questionário 4 – Avaliação mútua .....	13
1.5.5 – Amostragem .....	14
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	15
2.1.1 – Evolução.....	15
2.1.2 – Tendências Atuais.....	18
2.1.3 – Porque Treinar .....	18
2.1.4 – Porque Treinamentos Falham.....	19
2.2 – CLIMA ORGANIZACIONAL .....	21
2.2.1 – O que é .....	21
2.2.2 – Fatores que podem influenciar .....	22
2.3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	25
2.3.1 – Introdução .....	25
2.3.2 – O que é .....	25



2.3.3 – Objetivos da avaliação .....	26
2.3.4 – Questões de avaliação .....	27
2.3.5 – Sistema de avaliação .....	28
<b>CAPÍTULO 3 – PROJETO PRÁTICO.....</b>	<b>29</b>
3.1 – DELIMITAÇÃO DO MACRO AMBIENTE.....	29
3.1.1 – Missão da empresa.....	30
3.1.2 – Objetivos da empresa .....	30
3.1.3 – Metas da empresa .....	31
3.1.4 – Número de funcionários.....	31
3.1.5 – Número de motoristas.....	31
3.1.6 – Organograma .....	32
3.2 – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....	32
3.2.1 – Questionário 1 Satisfação dos Motoristas .....	33
3.2.2 – Questionário 2 Auto-avaliação .....	35
3.2.3 – Questionário 3 Avaliação da QVT .....	38
3.2.4 – Questionário 4 Avaliação Mútua.....	40
<b>CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>49</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 –</b>	<b>ESCALA DE GRAU DE SATISFAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>FIGURA 2 –</b>	<b>ORGANOGRAMA DE CARGOS .....</b>	<b>32</b>

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1 –</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS MOTORISTAS.....</b>	<b>34</b>
<b>GRÁFICO 2 –</b>	<b>ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE QVT.....</b>	<b>40</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1 –</b>	<b>AMOSTRAGEM DE CLIENTES PESQUISADOS.....</b>	<b>14</b>
<b>QUADRO 2 –</b>	<b>MÉDIAS DA SATISFAÇÃO DOS MOTORISTAS .....</b>	<b>34</b>
<b>QUADRO 3 –</b>	<b>COMPARAÇÃO DA AUTO AVALIAÇÃO COM A AVALIAÇÃO MÚTUA .....</b>	<b>36</b>

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1. TEMA**

**Treinamento – um levantamento das necessidades para o setor de expedição de fertilizantes ensacados da Fertipar Fertilizantes do Paraná Ltda..**

#### **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

**Levantar as necessidades de treinamento para os funcionários da expedição.**

#### **1.2 OBJETIVO GERAL**

**Oferecer subsídios para melhora do atendimento aos motoristas e usuários do serviço de expedição dos produtos ensacados.**

##### **1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Avaliar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários, para poder identificar pontos onde a empresa pode atuar na busca de melhorar a qualidade de seus serviços, através do desempenho humano;**
- Revelar indicadores de desempenho, através da análise da satisfação dos clientes. Estes indicadores poderão servir de instrumento para elaboração e reestruturação de objetivos com a finalidade de melhorar a qualidade do atendimento;**

- Avaliar os funcionários da expedição, a respeito de sua atuação profissional, sobre suas características individuais e o desempenho da função;
- Explorar o nível de conhecimento que possuem do cargo e comparar a descrição do cargo feita pelos funcionários com a descrição fornecida pela empresa;
- Fazer uma avaliação mútua do setor de expedição onde poderá ser analisado como cada funcionário do setor é visto em sua função por seus superiores e colegas de cargo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diante de mudanças que se apresentam, onde a informação, a tecnologia e a qualidade de vida no trabalho ganham seus espaços nas organizações, é de se esperar que haja mudanças no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, nos processos internos das empresas.

Algumas mudanças no mundo como: globalização, ecologia, trabalho feminino, qualidade, religiosidade, tecnologia, desemprego, intuição e trabalho em equipe., repercutem no comportamento humano e estão influenciando nos processos de seleção, recrutamento e treinamento de novos profissionais, bem como no modo que as organizações são vistas.

Diante dessas mudanças, um novo perfil do trabalhador começa aparecer. Um profissional muito mais dinâmico que esteja preocupado com a qualidade de vida pessoal e de vida no trabalho. Com habilidade de executar tarefas em grupo e saiba concatenar esforços e partilhar os resultados.

Para manter-se competitiva, a empresa, além de estar atenta à concorrência e às inovações tecnológicas, deve também se preocupar com as necessidades e satisfação de

seus clientes e, para que isto ocorra, deve combater e procurar eliminar os fatores de insatisfação de seus funcionários. Faz-se necessário cuidar de sua equipe de trabalho com o intuito de mantê-la uníssona e coesa, consciente de sua tarefa para o crescimento do grupo, onde todos devem ganhar, cliente – funcionário – empresa.

O profissional terá como uma das necessidades básicas o constante aperfeiçoamento pessoal e profissional. Ocorre hoje, uma tendência de auto-investimento em cultura geral (idiomas, informatização, educação continuada, etc.). O profissional com especialização, porém, com tendências generalistas.

O conhecimento, a tecnologia, as exigências da profissão crescem continuamente, e cada vez mais rápido. Isso obriga o indivíduo a acompanhar essa evolução.

Um diploma superior não é mais um atestado de competência permanente. O que atualmente se espera de uma faculdade é que prepare a pessoa para poder acompanhar facilmente a evolução de sua área. Deve desenvolver nela as aptidões e habilidades necessárias para isso, e não apenas entulhá-la de informações.

E como acompanhar a evolução? Em cada área existe uma infinidade de revistas e publicações que se propõe a manter a pessoa informada sobre o que há de mais recente. Congressos, seminários, simpósios, em suma treinamento.

## 1.4 – EMPRESA E SETOR ESTUDADOS

- Empresa: Fertipar Fertilizantes do Paraná Ltda. Filial - Paranaguá
- Setor: Expedição de fertilizantes ensacados.

### 1.4.1 – Descrição do Cargo analisado

Cargo	Auxiliar de Faturamento
Local de trabalho	Expedição
Subordinação hierárquica	Chefe de expedição
Cargos subordinados	Não há.
Requisitos para ocupar o cargo:	
a) Escolaridade mínima:	Ensino médio completo.
b) Tempo de experiência:	Não é necessário.
c) Cursos ou conhecimentos complementares necessários:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noções de secretariado;</li> <li>- Atendimento ao público;</li> <li>- Informática básica.</li> </ul>	



#### **1.4.2 – Principais Atividades Relativas ao Cargo**

As atividades básicas que o ocupante do cargo deverá desenvolver, são:

- recepção e atendimento a motoristas;
- serviços gerais de conferencia de pedidos;
- correspondência comercial;
- atendimento a telefonemas;
- conferência de estoques;
- controle de cargas e tipo de produtos;

#### **1.4.3 – Principais Responsabilidades Inerentes ao Cargo**

Ao auxiliar de expedição caberá no mínimo o zelo do seguinte:

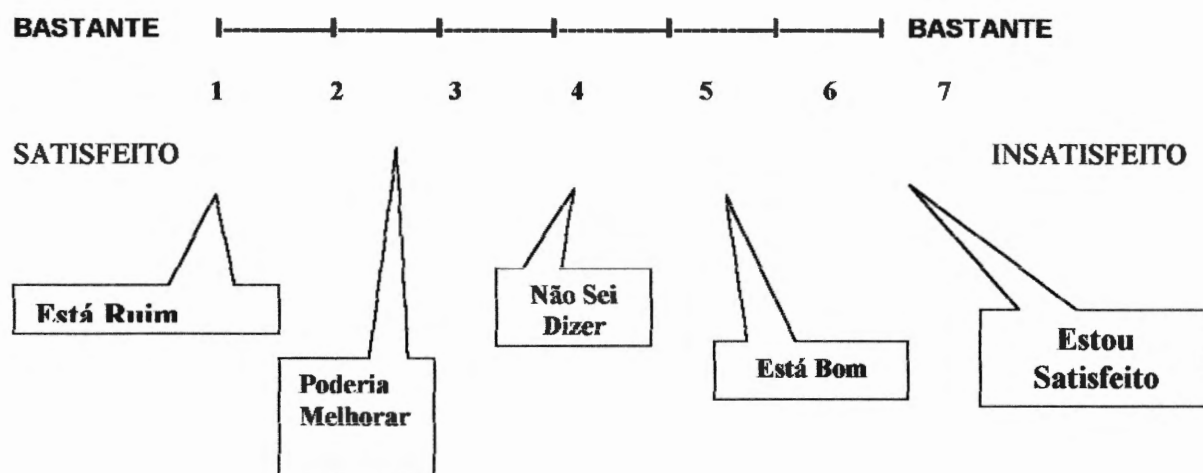
- Materiais de escritório;
- Equipamentos de informática;
- Patrimônio da empresa inerente aos estoques;
- Documentos;
- Informações confidenciais.

## 1.5 – METODOLOGIA

Para a realização do levantamento de necessidade de treinamento, foram elaborados quatro questionários com a finalidade de avaliar: o grau de satisfação do cliente em relação aos serviços de expedição/recepção, o nível de conhecimento do funcionário a respeito do cargo, seu grau de satisfação (Qualidade de Vida no Trabalho), e seu desempenho.

Na escolha do método de avaliação optou-se pelo método da escala gráfica para os questionários de número 1 (ver Apêndice 1), 3 (ver Apêndice 3) e 4 (ver Apêndice 4). Para o questionário número 2 (ver Apêndice 2), utilizou-se o método descritivo, além da escala citada. Convém frisar que qualquer que seja o método utilizado, a avaliação é “apenas uma ferramenta que auxilia na obtenção de dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas instituições.” (CHIAVENATO,1998,p.113).

A interpretação da coleta de dados do grau de satisfação nos questionários, 1, 2 (parte I), 3 e 4, pode ser feita de acordo com a escala utilizada, onde cada fator é dimensionado para retratar um determinado desempenho, que vai do “1”, muito insatisfeito (insatisfatório) ao “7”, muito satisfeito (ótimo), como mostra a figura 1.

**FIGURA 1 – ESCALA DE GRAU DE SATISFAÇÃO**

Com base no levantamento de dados e sua interpretação através da escala anterior, pode-se obter um quadro geral de satisfação de todo o conjunto da pesquisa; de cada bloco de perguntas em si; e de cada uma em particular. Esta análise dá condições de identificar os pontos onde a empresa pode atuar na busca de melhorar a qualidade de seus serviços, através do desempenho humano. O resultado obtido aliado à vontade e condições da empresa vão poder dizer qual o rumo a ser tomado pela mesma, se o de manutenção ou o de reorientação de suas diretrizes.

### 1.5.1 - Questionário 1 (ver Apêndice 1): Satisfação dos Clientes

O questionário 1 destina-se aos clientes, escolhidos aleatoriamente, em cada turno de trabalho, onde os quais opinarão a respeito de sua satisfação, sobre aspectos de atendimento no setor de expedição da empresa.

Para avaliar o grau de satisfação do cliente, foi elaborado um questionário, que apesar de sucinto, deve revelar indicadores de desempenho que poderão servir de instrumento para elaboração e reestruturação de objetivos com a finalidade de alcance e manutenção das metas de qualidade.

O cliente responde a uma ficha de pesquisa que consta em seu início com itens a respeito de horário, turno e sua frequência semanal. Em seguida, sete questões sobre seu grau de satisfação em relação a: Clareza nas informações prestadas; Capacidade do funcionário em apresentar soluções alternativas como horários, turmas, serviços, etc.; Cordialidade e receptividade; Rapidez no atendimento; Aparência pessoal; A sua expectativa quanto ao atendimento e o ambiente físico da expedição (conforto, aparência, higiene, etc.). E, para encerrar, se assim o desejar, há espaço destinado a sugestões a respeito do setor .

### 1.5.2 - Questionário 2 (ver Apêndice 2) – Auto-avaliação e Descrição do Cargo

Este questionário aplica-se somente aos funcionários da expedição e está dividido em duas partes:

A primeira parte é composta por três blocos de auto-avaliação, com cinco perguntas cada, dispostas da seguinte maneira:

Bloco 1: explora o grau de satisfação a respeito da atuação profissional, como: Conhecimentos necessários ao cargo, Pontualidade, Desempenho, Assiduidade e Organização no trabalho.

Bloco 2: o funcionário dá sua avaliação sobre características individuais: Espírito de cooperação, Iniciativa, Entusiasmo no atendimento, Cordialidade e sua Postura profissional.

Bloco 3: neste bloco busca-se explorar o lado do desempenho da função quanto aos itens: Clareza na prestação de informações, Rapidez e Exatidão na execução de tarefas e sua Capacidade em apresentar soluções alternativas aos clientes e à empresa.

A segunda parte, é uma avaliação descritiva sobre a missão da empresa, sobre a expectativa da empresa em relação ao desempenho do funcionário e a descrição básica do cargo (utiliza-se o mesmo modelo de ficha fornecido pela empresa), e tem por objetivos:

- explorar o nível de conhecimento que os mesmos possuem sobre o cargo que ocupam;
- comparar a descrição do cargo feita pelos funcionários com a descrição fornecida pela empresa.

A avaliação se faz com a confrontação dos dados respondidos com os pré-determinados, fornecidos pela empresa, a respeito do cargo e missão da mesma. Tal confronto pode levar a duas possíveis hipóteses:

- a) Se a confrontação for satisfatória, ou seja, a maioria das respostas do funcionário vão de encontro àquelas fornecidas pela empresa, então é sinal que o mesmo conhece pelo menos o básico de sua função e a comunicação empresa-funcionário é, no mínimo, boa.
- b) Se a comparação não for satisfatória, pode-se crer que:
  - há falhas na comunicação empresa-funcionário e neste aspecto urge mudanças quanto à clareza na exposição dos requisitos mínimos que o funcionário deve saber;
  - há falta de interesse ou desatenção do funcionário em zelar pela manutenção de atitudes básicas necessárias ao cargo, o que mostra a necessidade de um levantamento mais profundo para se averiguar as verdadeiras causas de tal ação para que o mesmo seja orientado.

### 1.5.3 - Questionário 3 (ver Apêndice 3): Avaliação da QVT

Baseado no modelo de questionário sugerido por Eda FERNANDES (1996,p.112), o terceiro questionário também é destinado apenas aos funcionários da expedição e tem como objetivo principal, levantar o grau de satisfação dos mesmos em relação à qualidade de vida no trabalho e permite uma rápida análise de como está o clima organizacional.

O documento é composto por sete blocos com cinco questões cada um, utilizando-se do método de avaliação da escala gráfica (ver Descrição da Avaliação). Os blocos trazem um roteiro básico de avaliação, onde o funcionário analisa seu grau de satisfação a respeito dos fatores descritos a seguir:

Bloco 1: procura levantar como o funcionário se sente em relação ao ambiente e condições de trabalho em que é submetido no desempenho do cargo. Limpeza, Arrumação, Segurança (riscos de acidentes), Insalubridade e Materiais e Equipamentos disponíveis, são os itens avaliados.

Bloco 2: visa avaliar a satisfação em relação a ações e condições psicossociais empreendidas pela empresa e o reflexo que as mesmas podem ter sobre a motivação e o moral do funcionário. Dados como, Identidade na tarefa, Relações interpessoais, Reconhecimento (feedback) recebido por sua atuação e atitudes pessoais, Garantia de emprego e Auto-estima, são avaliados.

Bloco 3: aqui se busca explorar a satisfação em relação a práticas e políticas

de remuneração da empresa através dos seguintes fatores: Salários e sua equidade interna e externa, Salário variável, e os Benefícios oferecidos pela empresa e comparados a outras.

Bloco 4: abrange a área das ações da empresa quanto a Saúde, tanto preventiva como curativa e avalia a satisfação quanto a Assistência Médica – Hospitalar (funcionário e família), Assistência Odontológica, Assistência Farmacêutica e a promoção de programas de Educação e Conscientização.

Bloco 5: visa avaliar a imagem da empresa e sua focalização no cliente, através da visão do funcionário. Utiliza-se dos seguintes fatores; Identificação com a empresa, a Imagem Interna e Externa, a Responsabilidade Comunitária e o Enfoque no Cliente.

Bloco 6: explora a relação chefe – subordinado existente na empresa em função de: Apoio Sócio – Emocional, a Orientação técnica dada ao subordinado, a Igualdade de Tratamento e o Gerenciamento pelo exemplo.

Bloco 7: este bloco trata do item Comunicação e explora o nível de eficácia de seu processo na empresa em todas as direções como: o conhecimento de Metas e Objetivos, o Fluxo de Informações (top-down e mesmo nível) e seus Veículos formais.



#### 1.5.4 - Questionário 4 (ver Apêndice 4) – Avaliação Mútua

Este instrumento é aplicado aos vários níveis hierárquicos, onde a Direção, a Gerência, a Coordenação e os próprios Funcionários do setor analisado darão suas opiniões a respeito do desempenho dos mesmos.

O roteiro de avaliação é assim constituído: Identificação do Funcionário avaliado, cargo que exerce e data de avaliação; e ainda três blocos com os fatores de avaliação já descritos anteriormente nos Blocos 1, 2 e 3 (ver Questionário 2), o quais tratam da Atuação Profissional, das Características Individuais e do Desempenho respectivamente.

De posse destes dados, pode-se analisar como cada funcionário é visto em sua função por seus superiores e colegas de cargo. O resultado deve ser exposto a cada funcionário em particular e comparado com sua auto – avaliação realizada no Questionário 2 e ao resultado do Questionário 1, respondido pelos motoristas.

É importante esclarecer aos funcionários que o objetivo destas avaliações é, principalmente, adequá-los ao cargo buscando uma melhor evolução profissional.

### 1.5.5 – Amostragem

Para efeito de pesquisa deste trabalho, considera-se como cliente aqueles adultos com carteira de habilitação D e que se utilizem os serviços de atendimento do setor de expedição e, dentro de um universo de 1200 motoristas, 750 (dados aproximados, fornecidos pela Fertipar) estão dentro deste requisito (Quadro 1).

**QUADRO 1 – AMOSTRAGEM DE CLIENTES PESQUISADOS**

DESCRIÇÃO	TOTAL	PERCENTUAL
Número de clientes habilitados com D ou maior	750	100%
Amostragem (clientes adultos pesquisados)	75	10%
Clientes do turno da manhã	25	3,33%
Clientes do turno da tarde	25	3,33%
Clientes do turno da noite	25	3,33%

## **CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA**

### **2. 1 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

#### **2. 1. 1 – Evolução**

As significativas mudanças sofridas pela gestão empresarial podem ser apreciadas em várias obras existentes na literatura mundial, a qual relata como o paradigma da administração científica (surgido na virada do séc. XIX para o séc. XX) vem se transformando para o surgimento de um novo paradigma que emerge a partir dos anos 80.

A administração científica baseia-se no processo de produção, visto sob a ótica da Engenharia. Para esta, administrar é um processo voltado à modelagem do processo da produção, visando o cumprimento de metas dentro de parâmetros de tempo e custo, ou seja, consiste em controlar o processo de produção em si.

Sob esta perspectiva, a capacitação dos indivíduos, fundamental no processo de produção, faz parte dos objetivos regulatórios e garante a competência para o perfeito desempenho da tarefa.

A Psicologia dedicou-se a construir teorias e instrumentos que garantissem o controle da competência tendo em vista a produção do desempenho esperado pelo planejamento das tarefas. As características das primeiras teorias que constituíram a Psicologia Industrial legitimaram a abordagem da Engenharia. Nessa visão, segundo MALVEZZI (1999,p. 15), “o trabalhador foi assumido como um ser fragmentado em habilidades e traços de personalidades, o que propiciou o surgimento do perfil profissiográfico”. Deu-se nome de perfil ao conjunto de requisitos exigidos de um indivíduo para a realização de uma tarefa. As tarefas eram planejadas por setores especializados e o

perfil era definido por especialistas em Recursos Humanos (RH) e se constituía no alvo dos programas de treinamento. A psicometria aferia cientificamente o alvo e as condições pessoais do trabalhador, onde a necessidade de treinamento era indicada através da defasagem entre o perfil e o indivíduo.

A Psicometria e a Administração tornaram-se parceiras que legitimavam os projetos uma da outra, com pouco questionamento mútuo, mesmo após o experimento de *Hawthorne* (desenvolvido por pesquisadores como Elton Mayo, Mary Parker e Fritz Roethlisberger), tal experiência, citada por MALVEZZI (1999, p. 15) e por BRUNER (1999, p. 41), contribuiu para a alteração de várias condições de trabalho como a mudança de conceitos sobre pagamentos, horas de trabalho e de descanso. Ainda proporcionaram à **capacitação profissional** uma dimensão mais psicológica ao incluir no conteúdo dos perfis, outros aspectos do ser humano, como, os sentimentos e a influência dos grupos sociais. O estudo concluiu que o trabalhador é um membro de grupo e que seu **desempenho** está relacionado à sua capacidade social e não às suas capacidades físicas e, por conseguinte, o mesmo não reage como indivíduo, mas como membro de um grupo. Fatores como **motivação, expectativas e valores**, foram rapidamente relacionados ao desempenho, propiciando uma visão mais realista para determiná-lo.

“O efeito de Hawthorne proclamou que, quando se presta atenção aos trabalhadores e se demonstra interesse pelo seu bem-estar, eles reagirão sob forma de aumento de produtividade.” (BRUNER, 1999, P. 41).

Na fábrica “taylorista”, mesmo enriquecida com o reconhecimento da complexidade expressa pela abordagem sistêmica, o Homem não foi assumido como sujeito, mas como mais uma peça dentro do processo de produção. CHIAVENATO (1998, p. 27) relata que “. . . os cargos eram projetados segundo o modelo de fazer e não de pensar, e o treinamento, segundo o modelo clássico, era restrito às habilidades específicas necessárias à

execução das tarefas.” Convém lembrar que o próprio Taylor (1978) acreditava que seus métodos eram importantes para a melhoria das condições de vida dos trabalhadores, porém os mesmos eram manipulados em função de valores oriundos de sua relação direta com as tarefas ou ao nível hierárquico do poder.

Essas concepções de administração e formação predominaram até os anos “70”, quando, então mudanças radicais e abrangentes abalaram a esfera do trabalho, onde os negócios tornaram-se mais competitivos e propiciaram o surgimento de novas tecnologias e novas formas de organização. A abordagem clássica de administrar não foi tão flexível a ponto de suportar tais mudanças, onde movimentos da classe trabalhista lutavam por maior participação no processo decisório e, os controles externos já não eram suficientes para garantir a eficiência. Notava-se claramente que as bases da capacitação profissional estavam mudando.

Em face das necessidades, as empresas reorientaram-se por uma política de modernização radical, o que abalou firmemente a institucionalização da capacitação profissional pela administração científica. Tal fato observou-se pela crescente substituição da estrutura formal de tarefas (referencial básico do treinamento) pela institucionalização de missões (nova forma de tarefa), onde esta consiste num alvo a ser atingido pelo indivíduo o qual, por sua vez, recebe mais autonomia, mais responsabilidades pelos resultados e exige-se mais criatividade e visão de longo prazo.

### 2. 1. 2 – Tendências Atuais

As atuais tendências deste paradigma emergente, colocam a capacitação profissional como algo que vai além de aquisição de informações, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, para incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. O trabalhador não é mais um simples cumpridor de manuais e dele não se espera mais o “saber fazer”, mas sim uma postura de planejar, realizar e avaliar seu trabalho. Cabe a ele a decisão sobre o “como fazer”, o que implica em um indivíduo mais habilitado, mais responsável e mais cooperativo. “Isso exige que o profissional se predisponha a dar um mergulho profundo na sua vida, esmiuçando todos os aspectos das suas relações no trabalho e fora dele, num movimento espiral que atinge até seu grau de responsabilidade social.” (CATANANTE, 2000, p.5).

Outra tendência a ser citada na área do desenvolvimento profissional é que a aprendizagem não é um fator relacionado apenas às condições internas do indivíduo, mas igualmente depende de fatores externos e, a integração dos dois caracteriza a treinabilidade. Como consequência dessas tendências, o desenvolvimento tende a se “livrar” dos perfis profissiográficos.

“O desafio da administração não é o ajustamento das pessoas aos planos, mas o desenvolvimento das pessoas para enfrentar a realidade exterior dinâmica e em contínua mutação pela pressão da competitividade.” (MALVEZZI, 1999)

### 2. 1. 3 – Por que Treinar ?

O treinamento pode ser visto como um meio de proporcionar ao funcionário o desenvolvimento de suas potencialidades para um melhor desempenho de suas funções no trabalho. Um funcionário treinado geralmente trabalha mais motivado, é mais criativo,

produz mais e com melhor qualidade.

Treinar para melhorar. É crescente o número de empresas que se preocupa em oferecer treinamento, capacitação e reciclagem a seus funcionários (ver Anexo 6).

Infelizmente nem toda empresa pensa assim, muitas vezes colocando o custo como justificativa principal para não agir neste campo. Estas empresas estão fadadas à estagnação e a perder profissional gabaritado para as concorrentes.

SPITZER (1997, p. 175) cita o relato de um diretor executivo a respeito do assunto: ‘Descobrimos que, na nossa organização pelo menos, **a ignorância custa mais caro do que o treinamento.**’[sem grifo no original]

E, para complementar, leia-se o que diz Bene CATANANTE (2000, p. 5):

“Treinamento não custa dinheiro. Treinamento melhora desempenho, traz resultados e, portanto, mais dinheiro à empresa.”

#### 2. 1. 4 – Por que Treinamentos Falham ?

Algumas empresas às vezes se vêem perplexas diante dos resultados insatisfatórios no desempenho de seus funcionários, apesar de todo esforço e investimento para dar-lhes treinamento e, então se perguntam, por quê ?

A tendência natural seria, num primeiro momento, recair a “culpa” sobre os próprios funcionários ou sobre a equipe de treinamento, porém, muitas vezes, esquecem de questionar se as causas não estariam na própria organização e sua forma de gerenciamento. De um modo geral o desempenho de uma organização está vinculado a duas variáveis: a individual e a institucional.

A variável individual está associada principalmente à capacidade do indivíduo assimilar e colocar em prática o aprendido, à vontade em querer mudar suas atitudes e

comportamento em seu meio de trabalho e o quanto isto pode influenciar ou sofrer influência coletiva.

Já, a variável institucional, está relacionada à forma com que a instituição arranja, organiza e remunera o trabalho das pessoas, à continuidade ao trabalho desenvolvido e ao retorno que dá ao funcionário. E, ainda, à coerência quanto a sua filosofia e o que realmente acontece na prática, somada a seus valores e cultura como organização.

Estas variáveis não estão dissociadas, mas são sim, interdependentes, onde uma pressiona a outra tentando obter um nível mais satisfatório para si. Muitas empresas não dão atenção à variável institucional e não vislumbram que a causa do fracasso do investimento em treinamento de pessoal pode estar aí.

Resumindo o que Marco L. PROCÓPIO (2000, p. 13) pensa a respeito do que pode ocorrer em virtude do descrito acima, conclui-se que o funcionário pode vivenciar três fases distintas:

**Fase da empolgação:** o funcionário está excitado e motivado com o treinamento e pretende aplicar em seu trabalho tudo que aprendeu.

**Fase do choque:** o funcionário retorna à realidade do trabalho e percebe que aquilo que pretendia aplicar é pura utopia. Muitos passam a criticar esta realidade com base nos próprios conceitos e idéias absorvidos no programa. Há frustração geral.

**Fase do retorno às origens:** após a frustração, ele retorna à antiga mentalidade, esquecendo-se de que o aprendido pode ser empregado no trabalho. Isto pode gerar uma atitude negativa de descrédito ao programa, capaz de destruir iniciativas futuras.

Concluindo este tópico cita-se, como exemplo, mais uma relação de causas que podem contribuir para o fracasso dos programas de treinamento:

- falta de adequação do conteúdo à real necessidade de treinamento;
- falta e comprometimento da cúpula da empresa para com o investimento;



- falta de motivação do funcionário para aprender;
- falta de potencial para aprender;
- falta de envolvimento do instrutor com as necessidades dos funcionários;
- os princípios e valores implícitos nos conteúdos não são aplicados pelos superiores.

Tudo isto leva a crer que qualquer programa de treinamento será bem sucedido quando se verificar as reais necessidades de treinamento, selecionar cuidadosamente a equipe docente e, principalmente houver um profundo engajamento da empresa e funcionários para que as mudanças aconteçam.

## 2. 2 – CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2. 2. 1 – O que é ?

O clima organizacional, também chamado de ambiente de trabalho (ambiente psicológico), pode ser visto como a qualidade do relacionamento existente entre os funcionários de uma empresa, entre os mesmos e a própria empresa, e como isto pode interferir em seu desempenho.

Ricardo LUZ (1996, p. 6), define assim : “... clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período.”

Em seu livro, *Supermotivação*, SPITZER (1995, P.26), baseado na força de trabalho norte-americana, relata a diferença existente entre os funcionários atuais com os de

gerações passadas, onde estes trabalhavam arduamente em troca de salários e benefícios. Para eles, o trabalho estava em primeiro plano mesmo que para isto significasse abdicar de outras coisas importantes na vida, como descanso, lazer e família. De acordo com o mesmo autor, para a maioria dos trabalhadores atuais, a família e o lazer aparecem como prioridade número 1 e 2 respectivamente, e o trabalho só aparece em terceiro plano.

Esta nova geração além de mais exigente, é menos disposta a sacrificar suas vidas em prol da organização e espera que seu trabalho seja, antes de tudo, agradável, motivador e desafiador, ou seja, é mais dedicada a si mesma e menos às suas organizações.

Oras, se o comportamento dos trabalhadores em relação ao trabalho está mudando, também as empresas seguem o mesmo caminho e devem acompanhar de perto como anda o clima organizacional nas mesmas, quais fatores que podem afetá-lo e de que maneira podem afetá-lo.

## 2. 2. 2 – Fatores que Podem Influenciar

A qualidade do clima organizacional pode ser afetada por fatores de natureza Interna ou de natureza Externa, sejam eles positivos ou negativos.

Os fatores externos geralmente têm um impacto menos duradouro que os internos, pois sendo eles originados fora do ambiente físico de trabalho e alheios à vontade da empresa, possuem um efeito mais significativo no início da ocorrência do fato e, com o passar do tempo, a adaptação das pessoas, ou à volta à normalidade, tendem a “cair no esquecimento”. Tome-se como exemplo positivo o Brasil ganhar uma copa do mundo de futebol. A euforia e alegria que tomariam conta da maioria dos brasileiros, fatalmente seriam levadas para dentro da empresa, influenciando seu clima de forma positiva. Por outro lado, uma situação que

venha causar grande choque ou abalo emocional na população, como a morte de um grande ídolo ou a tragédia de um acidente de grandes proporções, poderia afetá-lo negativamente.

Já, os fatores de origem interna, podem se refletir de forma mais intensa e, às vezes de caráter permanente no clima da organização, pois os mesmos estão relacionados com acontecimentos ocorridos dentro da empresa, quer por alguma norma baixada por ela, quer por qualquer situação que venha alterar ou influenciar o estado de espírito dos funcionários e as relações interpessoais existentes entre eles mesmos e a própria empresa.

Os fatores internos podem se prolongar por tempo indeterminado, pois o funcionário está sujeito a conviver diariamente sob seus efeitos e, dependendo da sensibilidade, da capacidade de “filtragem” e do poder de adaptação de cada um, serão de maior ou menor duração.

É importante observar também, que às vezes um fator externo pode afetar o clima da empresa por um tempo mais prolongado e até definitivo, como no caso de um funcionário estar enfrentando um grave problema de saúde.

A manifestação do clima não está relacionada apenas à realização ou não do trabalho em si, mas também às atitudes das pessoas e pela atmosfera que as envolvem em seu ambiente de trabalho. De acordo com Ricardo LUZ (1996,p, 17) o clima “. . . é sentido no ar. Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam, às vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente quando ele está muito bom ou quando está muito ruim.”

Os fatores (internos ou externos) que concorrem para a criação do clima organizacional, estão associados aos conflitos surgidos entre pessoas, grupos e, entre pessoas e a organização, os quais são conseqüentes de choques de interesses.

Baseado nos escritos de Ricardo LUZ (1996, p. 19), pode-se concluir que tais conflitos tornam-se preocupantes quando acontecem na esfera de grupos, isto é, entre setores ou departamentos e é ainda mais negativo quando envolve um grande número de funcionários

e a organização. Portanto, o clima organizacional pode ser considerado como um fator importante na busca por maior **motivação, satisfação e desempenho** do funcionário e da empresa como um todo. Torna-se, então, necessário a sua constante observação e mensuração por parte dos dirigentes, principalmente por aqueles que visam melhorar a eficiência de sua organização e vencer o desafio de desenvolver diagnósticos e planos de ação que possibilitem o contínuo ajuste da relação funcionário-organização.

Tal afirmação se consolida com o pensamento de Neusa SANTOS (1999) a respeito da importância do clima organizacional para o gestor:

“Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual, que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais.” (SANTOS, 1999, p.22)

A análise destes dados leva a crer que o gerenciamento e a administração de pessoal devem estar atentos às mudanças e tendências que possam interferir, de forma positiva ou negativa, na força de trabalho e tentar conciliar harmoniosamente os interesses da empresa (produtividade, lucro, etc.), com os interesses individuais (bem-estar, desempenho, realização, etc.) e, um dos caminhos para se chegar lá, mantendo-se à frente dessas mudanças é através da constante análise do Clima Organizacional.

## 2. 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 2. 3. 1 – Introdução

Pode-se dizer que avaliação de desempenho exista desde que as primeiras relações patrão-empregado começaram a se concretizar e que no decorrer da história ela vem sofrendo significativas mudanças em seus sistemas e métodos, bem como em seu enfoque. Apesar de algumas empresas utilizarem sistemas de avaliação, mesmo antes do séc. XX, sua maior divulgação e utilização entre as empresas, se deram após a Segunda Guerra Mundial.

Por muito tempo o foco da administração esteve voltado para a eficiência da máquina, a fim de se obter aumento de produtividade da empresa. Esta abordagem mecanicista não resolveu o problema da eficiência da organização, pois o homem, visto como objeto moldável, facilmente manipulável e exclusivamente motivado por objetivos salariais e econômicos, era relegado o segundo plano (como já visto em: “2.1 - Treinamento e Desenvolvimento”, p.10). Este quadro só começou mudar após a humanização da teoria da administração, onde os administradores voltaram-se ao homem como foco principal e passaram a utilizar os mesmos aspectos, antes colocados em relação à máquina, mas agora colocados em relação ao próprio homem.

### 2. 3. 2 – O que é ?

A avaliação de desempenho é um meio de se descobrir e resolver problemas de desempenho, melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida na empresa. A ela está vinculada a atuação do funcionário perante o cargo que ocupa, suas responsabilidades, atividades e tarefas a ele atribuídas e aos resultados que dele se espera.

A avaliação apenas dá um ponto de referência e cabe à empresa decidir o que será feito com os resultados e a quem vão interessar. Com certeza a empresa deve ter em vista que a parte mais interessada deve ser o próprio avaliado, que deverá estar comprometido com aqueles resultados.

Segundo Maria LUCENA (1977, p.15), “No ambiente de trabalho, muitas frustrações e desajustamentos podem ser evitados ou corrigidos quando a organização e, de um modo especial, a chefia, estão atentas às necessidades de auto-realização dos empregados.”

### 2.3.3 – Objetivos da avaliação

Em empresas muito tradicionais e centralizadoras, a avaliação de desempenho (quando é feita) geralmente é utilizada com objetivos simples e de uma restrita visão de gerenciamento e desenvolvimento. Ela destina-se basicamente a justificar Remuneração, indicar Promoção e motivar Demissão.

Com certeza estes objetivos ainda fazem parte das finalidades de uma avaliação de desempenho, onde, em empresas de visão mais ampla, atual e comprometidas com o desenvolvimento global de trabalhadores e organização, não se resumem apenas aos três citados acima. A relação de objetivos, sejam eles diretos ou indiretos, vai muito mais além e aqui, a título de exemplo, cita-se apenas mais alguns:

- adequação do funcionário ao cargo;
- levantamento de necessidades de treinamento;
- promover o autodesenvolvimento do funcionário;
- oportunizar ao funcionário o conhecimento de seus pontos fortes e fracos, procurando

corrigir suas deficiências (*feedback*);

- elaborar planos de ação para desempenhos insatisfatórios;
- melhorar desempenho.

#### 2. 3. 4 – Questões de avaliação

Para que um programa de avaliação seja bem sucedido e venha trazer benefícios em geral a funcionários, organização e clientes, deve ser bem planejado, coordenado e desenvolvido e, antes de se iniciar qualquer processo de avaliação, é preciso que se tenha definido, em conjunto com a empresa, algumas questões sugeridas por CHIAVENATO (1999, p.111).

As questões são:

- quem, o quê, por quê, quando, onde e como avaliar.

Como proposta deste projeto e respondendo as questões sugeridas, obtiveram-se as seguintes respostas:

##### 1 – Quem ?

Avaliado: funcionários da expedição de fertilizantes ensacados.

Avaliador: o próprio funcionário, seus colegas, seus superiores e clientes.

##### 2 – O quê será avaliado ?

O desempenho atual dos funcionários.

##### 3 – Por quê avaliar ?

Para identificar necessidades de treinamento, apontar o que deve ser trabalhado durante o treinamento e saber da adequação do funcionário ao cargo.

4 – Quando avaliar ?

Anualmente.

5 – Onde será realizada ?

No próprio local de trabalho.

6 – Como será feita a avaliação ?

Será através de questionários.

### 2. 3. 5 – Sistema de avaliação

O sistema de avaliação utilizado é o conhecido como Avaliação 360°, onde cada funcionário é avaliado por outras pessoas que estão diretamente ligadas à sua função. Neste caso, as pessoas envolvidas são os clientes, a chefia direta e os próprios colegas de cargo.

Este sistema possibilita ao funcionário perceber os diversos pontos de vista das pessoas de diferentes setores e, em virtude disto, trazer para si a responsabilidade da avaliação do desempenho e buscar, em consenso com a organização, a participação na elaboração de novos objetivos.

Em empresas em que há preocupação com a qualidade, com desempenho e desenvolvimento, todo e qualquer programa de avaliação deve estar comprometido com a evolução profissional e voltado ao funcionário, o qual deve ser o maior interessado e merecedor de conhecer os resultados alcançados.



## CAPÍTULO 3 – PROJETO PRÁTICO

### 3.1 - DELIMITAÇÃO DO MACRO-AMBIENTE

Como já foi citada no início deste trabalho, a empresa escolhida para a implantação do projeto é a Fertipar Fertilizantes do Paraná Ltda. Sediada em Paranaguá com grande participação no mercado brasileiro de insumos para agricultura.

Nos últimos anos, foi possível observar um aumento significativo dos produtos comercializados pela empresa, devido à expansão das fronteiras agrícolas brasileiras e pelo bom momento em que vem passando o agronegócio. Isso acarreta em sobrecarga no serviço de expedição que não consegue acompanhar o ritmo de crescimento da procura pelo serviço, causando erros e demora na realização de seus trabalhos.

Torna-se necessário à empresa manter-se sempre atenta às ameaças e oportunidades do mercado e convém buscar o aprimoramento constante de seus funcionários e serviços, nos quais estão incluídos o objeto deste projeto, expedição e recepção, porta de entrada da empresa e portanto formadora da primeira impressão da empresa no cliente.

Em seu livro *Arquitetura Organizacional*, NADLER (1993, p. 232 a 236) faz uma análise dos fatores que influenciam a eficiência competitiva e as causas de declínio que levaram empresas líderes em seu ramo a perderem esta liderança para suas concorrentes. Sua sugestão é de estudar estas causas antes que o pior aconteça, e para tanto organizou, o que considera como lições para se construir um currículo do declínio competitivo.

Das dez lições apresentadas por ele, selecionou-se algumas que vêm de encontro à proposta feita aqui. São elas:

- 1 - Ignorar o cliente;
- 2 - Desinvestir na qualidade;

- 3 - Não ter um projeto;
- 4 - Subestimar a concorrência;
- 5 - Organizar-se tradicionalmente;
- 6 - Desenvolver pouco os talentos;
- 7 - Não questionar o sucesso.

Apesar de parecer muito óbvio apresentar esta lista de lições, muitas empresas não conseguem enxergar ou não acreditam que pontos como estes possam levar ao caminho oposto ao do sucesso. O próprio NADLER (1993) observa o seguinte: “O triste fato é que muitas empresas parecem estar fazendo exatamente isso. Podem não ter dominado todos os capítulos, mas estão bem perto.”

### 3. 1. 1 – Missão da empresa

“Ajudar o agricultor a obter uma melhor produção de grãos através do uso de fertilizantes”.

### 3. 1. 2 – Objetivos da empresa

1 – Tornar-se um parceiro agrícola, oferecendo produtos que tragam um melhor aproveitamento das áreas plantadas.

2 - Promover um ambiente agradável e harmonioso, administrando as diferenças individuais de cada colaborador, a fim de obter o máximo de aproveitamento da atividade por todos;

3 - Perceber o nível de satisfação dos clientes e identificar pontos a serem melhorados, para aumentar a qualidade de nossos serviços.

### 3. 1. 3 – Metas da empresa

1 - Cumprir sua missão na comunidade paranaense, através da execução do seu trabalho bem feito;

2 - Manter-se como estrutura definida, buscando equilíbrio das suas ações nos planos econômico e social.

### 3. 1. 4 – Número de funcionários

O número total de funcionários é de 700, sendo distribuídos da seguinte maneira:

Expedição:..... 10

Manutenção:..... 15

Limpeza:..... 05

Vigilância:..... 14

Produção:..... 647

Estagiários:..... 06

Administração:..... 03

### 3. 1. 5 – Número de Motoristas

O número de motoristas é variável, influenciado pela sazonalidade. Em média há 1200 motoristas / mês.

### 3. 1. 6 – Organograma

O modelo de distribuição hierárquica da empresa é o que se pode visualizar na fig. 2.



**FIGURA 2: ORGANOGRAMA DE CARGOS**

**FONTE:** Organograma fornecido pela Fertipar Fertilizantes.

### 3. 2 – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Ao se elaborar os questionários para clientes e funcionários, considerou-se que o índice ou valor aceitável como mínimo, obtido através da somatória e tabulação dos dados, seria o valor 5. Tal valor deve representar um padrão básico de desempenho e satisfação. O mesmo foi convencionado por empresa e elaborador do projeto.

### 3. 2. 1 – Questionário número 1 – Satisfação dos motoristas

As questões deste questionário poderão ser vistas no Apêndice 1, e alguns exemplos respondidos por motoristas, no Anexo 1.

Após a análise das respostas obtidas podem-se fazer algumas observações sobre o grau de satisfação dos motoristas a respeito dos serviços de recepção e expedição, como as que vêm a seguir:

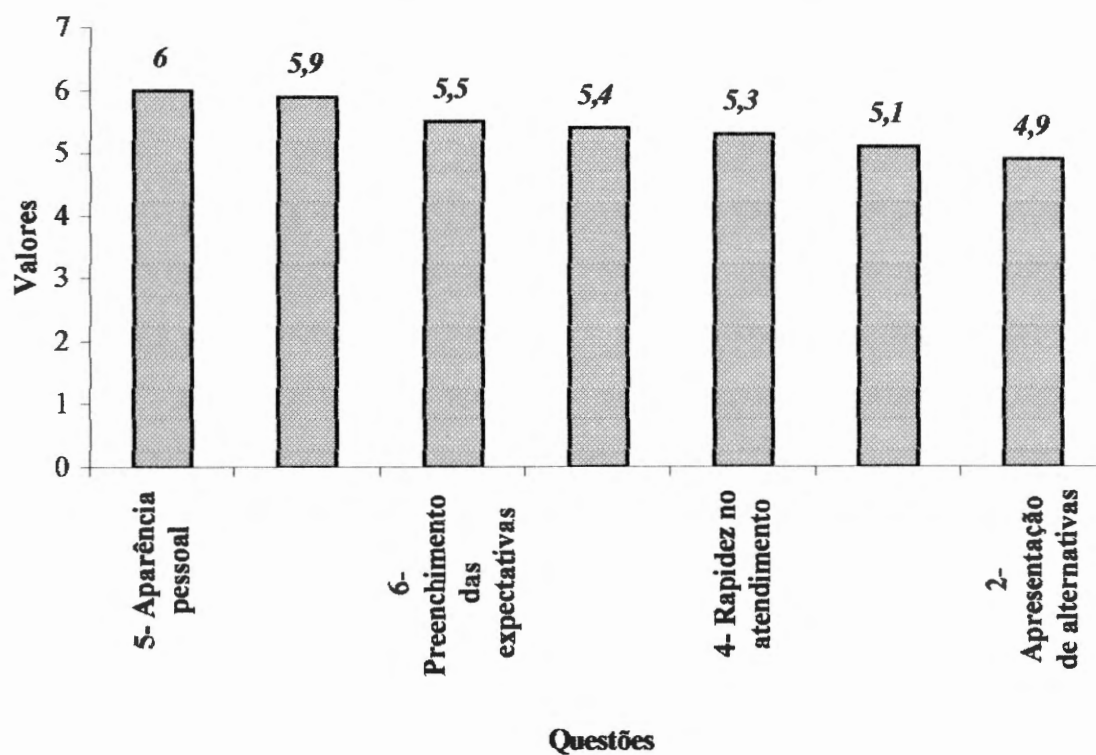
- a) a média final de satisfação dos motoristas foi apontada com o valor de 5,5 ou seja, 10% acima do mínimo necessário.
- b) a questão número 5 (aparência pessoal), obteve o maior número de notas com valor acima de 5, num total de 73 (97,3%), sendo 23 (30,6%) no turno da manhã e, nos turnos da tarde e da noite, 25 (33,3%) em cada um.
- c) a questão número 3 (cordialidade e receptividade) também aparece com 70 (93,3%) notas acima de 5, onde 23 (30,6%) de manhã, 24 (32%) de tarde e 23 (30,6%) de noite.
- d) Por outro lado, a questão número 2 (capacidade em apresentar soluções alternativas), foi a de menor índice de satisfação, com 33 (44%) notas abaixo de 5 e, destas, 8 (10,6%) pela manhã, 16 (21,3%) pela tarde e 9 (12%) pela noite. Ainda, na somatória geral ficou com a menor média de todas as questões, 4,9 sendo que o turno da tarde obteve a mais baixa de todas, 4,4.

A média de pontos de cada turno em cada questão, a média final de cada questão, bem como a média final geral, poderão ser visualizadas no quadro 2, logo a seguir.

**QUADRO 2 – MÉDIAS DA SATISFAÇÃO DOS MOTORISTAS**

	QUESTÕES						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Média Turnos</b>							
Manhã	5.7	4.9	5.9	5.6	5.8	5.7	5.9
Tarde	4.6	4.4	5.9	4.9	6.0	5.2	4.9
Noite	6.0	5.3	6.0	5.4	6.2	5.6	4.6
<b>Média cada</b>	<b>5.4</b>	<b>4.9</b>	<b>5.9</b>	<b>5.3</b>	<b>6.0</b>	<b>5.5</b>	<b>5.1</b>
<b>Média Geral</b>	<b>5.5</b>						

A classificação das questões, pode ser observada no gráfico 1, onde estão dispostas em ordem decrescente, de acordo com a satisfação dos motoristas.

**GRÁFICO 1 - CLASSIFICAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS MOTORISTAS**

A questão número 8 foi destinada às críticas e sugestões feitas pelos motoristas , mas, apesar de serem pesquisados 75 motoristas, apenas 19 utilizaram-se deste artifício para expressar sua opinião. Destes, 4 colocaram suas opiniões sobre outros assuntos não referentes à pesquisa, 6 se consideraram satisfeitos com o atendimento e os outros 9 fizeram suas sugestões e observações.

As opiniões dos motoristas estavam relacionadas à falta de autonomia e à burocracia da expedição em agendar o carregamento dos caminhões; à demora em atender ao telefone; à falta de funcionários suficientes para atendimento, no período da tarde e à falta de envio de avisos e informativos sobre as atividades da fábrica.

### 3. 2. 2 – Questionário número 2 – Auto - Avaliação

Exemplos de questões respondidas encontram-se no Anexo 2, onde a identidade dos funcionários foi preservada e denominaram-se apenas como funcionários “A”, “B”, “C” e “D”.

Este questionário foi dividido em duas partes:

1 - a primeira parte , traz questões sobre a atuação profissional, características individuais e desempenho da função.

Esta parte foi analisada mediante a comparação dos dados da auto avaliação com os mesmos dados do questionário número 4 (Apêndice 4), respondido pelos colegas de função e pelos superiores (avaliação mútua).

O quadro 3 mostra a comparação das notas atribuídas aos funcionários na auto avaliação (A. AV.) com a média de notas da avaliação mútua (AV. M.)

### QUADRO 3 – COMPARAÇÃO DA AUTO AVALIAÇÃO COM A AVALIAÇÃO MÚTUA

Questões	Funcionário A		Funcionário B		Funcionário C		Funcionário D	
	A.AV.	AV.M	A.AV.	AV.M	A.AV.	AV.M	A.AV.	AV.M
1-Conhecimento do cargo	6.0	6.0	6.0	5.6	5.0	4.6	5.0	4.9
2-Organização no trabalho	6.0	6.3	6.0	5.4	6.0	4.0	6.0	4.6
3- Pontualidade	7.0	6.4	6.0	4.6	6.0	5.9	4.0	5.0
4- Desempenho	6.0	5.3	6.0	6.0	4.0	4.0	6.0	5.4
5- Assiduidade	7.0	7.0	7.0	6.0	7.0	6.2	7.0	5.9
6-Espírito de cooperação	6.0	6.2	6.0	5.9	3.0	5.3	7.0	6.1
7- Iniciativa	6.0	5.0	6.0	5.6	4.0	3.9	7.0	5.6
8- Entusiasmo ao atender	6.0	5.3	6.0	5.4	6.0	5.0	6.0	6.0
9-Cordialidade/Receptividade	6.0	5.4	6.0	6.0	6.0	5.3	7.0	5.7
10- Postura profissional	6.0	6.2	6.0	5.7	6.0	4.7	6.0	5.3
11-Clareza nas informações	7.0	5.4	7.0	5.6	7.0	4.4	6.0	5.4
12- Oferta de opções ao motorista	7.0	5.2	6.0	4.9	7.0	4.9	5.0	5.2
13-Apresentação de soluções	3.0	4.3	6.0	5.2	5.0	3.6	6.0	4.7
14- Rapidez	6.0	5.6	6.0	5.3	6.0	4.6	6.0	5.3
15- Precisão	6.0	5.9	6.0	5.2	4.0	4.6	5.0	5.2
Média	6.0	5.7	6.1	5.5	5.4	4.7	5.9	5.3

A interpretação destes valores anteriores dá a nítida idéia de que os funcionários, de modo geral, possuem coerência em sua auto avaliação, pois a média desta é bem próxima à



média da avaliação mútua. Mesmo assim, alguns itens mostraram certa defasagem como nas questões 11 e 12, onde os funcionários “A”, “B” e “C”, estão com uma visão bastante diferenciada da visão dos outros avaliadores e neste caso superestimaram-se. Por outro lado, na questão 13 o funcionário “A”, apesar de estar abaixo da média desejada, subestimou-se perante a visão dos colegas, o mesmo acontecendo com o funcionário “C” na questão 6.

O importante destes argumentos e análise de dados é não limitar estas avaliações a um valor numérico, a uma nota, rotulando determinado funcionário, mas sim buscar identificar as causas de algumas atitudes que levaram a estes resultados. Ao mostrar, individualmente, aos funcionários as diferenças existentes entre os diferentes pontos de vista, busca-se achar um ponto comum onde trabalhador e empresa possam reavaliar seus conceitos e traçar novos caminhos em equilíbrio e harmonia.

2 – A segunda parte, trata de assuntos referentes ao cargo e missão da empresa e os resultados foram obtidos mediante a comparação das respostas dos funcionários com a ficha de descrição de cargo fornecida pela empresa.

Esta simples comparação mostrou que todos os funcionários possuem uma boa noção do que é a missão da empresa, ou seja, cada um descreveu com suas palavras aquilo que pensava a respeito, o que, de um modo geral, vai de encontro à definição dada pela empresa. Também se mostram bastantes conscientes sobre o que é esperada de seus serviços pela direção empresa. Porém, notou-se certa insegurança e desconhecimento quanto à descrição das principais atividades e responsabilidades que o cargo exige e à hierarquia existente. A respeito deste último item, metade dos avaliados acredita que o setor de limpeza está subordinado a eles, o que na verdade não é bem assim, pois como observado no organograma da empresa (ver fig. 2, p.27), o setor de expedição, limpeza, vigilância,

manutenção e produção, estão no mesmo nível hierárquico, não havendo, portanto, nenhum cargo a eles subordinado.

Em resumo, esta falta de conhecimento indica uma possível falha de comunicação da empresa, pois se seus funcionários não conhecem bem suas atividades e responsabilidades, é provável que alguém não os tenha comunicado ou instruído formalmente.

### 3. 2. 3 – Questionário 3 – Avaliação da QVT

Neste questionário foi possível analisar como está o grau de satisfação dos funcionários em relação a QVT, onde, de seus sete blocos de questões, algumas chamaram a atenção por conseguirem médias bem aquém da mínima estipulada (5.0), principalmente no que diz respeito à saúde, e apenas um bloco obteve, na maioria das questões, média considerada muito boa. A média final geral ficou um pouco abaixo da mínima, alcançando 4.9, o que merece, também uma certa atenção e disposição, por parte da empresa, em rever e estudar cada questão, para minimizar este “déficit” de satisfação entre os funcionários. O modelo preenchido deste questionário, com todas suas questões, pode ser visto no Anexo 3.

Observa-se a seguir como foram às médias obtidas por cada bloco e também as questões de melhor e pior classificação dos mesmos.

BLOCO 1 – “Condições de trabalho”: este obteve média de 5.1, ficando a questão número 4 (insalubridade) com 5.6 e a de número 5 (materiais e equipamentos) com 4.6.

BLOCO 2 – “Moral”: obteve média final de 5.2, sendo que a questão 7 (relações interpessoais), atingiu 6.0 de satisfação e a ressalva ficou para a de número 6 (identidade na tarefa) que recebeu 3.8 de nota.

BLOCO 3 – “Compensação”: este foi um dos blocos em que as médias ficaram

abaixo da média mínima, alcançou 4.0 no geral. Sua nota mais alta foi na questão 12 (equidade interna nos salários) com 5.0 e a mais baixa, 3.4, na questão 13 (salário variável).

**BLOCO 4 – “Saúde”:** sem dúvida este foi o ponto mais crítico e de maior insatisfação, pois as questões 16, 17, 18 e 19, que tratam sobre assistência médica – hospitalar para funcionários, para familiares; assistência odontológica e farmacêutica respectivamente, recebeu notas de 2.6 e somente a de número 20 (educação / conscientização) obteve 4.2, o que fez sua média final ser estipulada em 2.9.

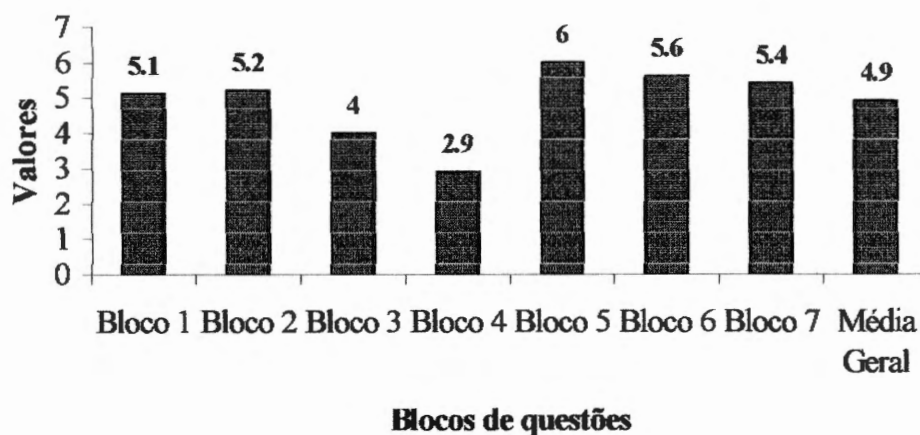
**BLOCO 5 – “Imagem da empresa”:** já, aqui, os resultados mostraram que o índice de satisfação está em alta, ficando com média de 6.0, no geral e o item que chegou ao patamar mais alto de todos os blocos foi o de número 23 (imagem externa), com 6.6. Aquele que menos agradou foi o número 22 (imagem interna), com 4.8.

**BLOCO 6 – “Relação chefe - subordinado”:** obteve no geral 5.6, com o item 28 (orientação técnica) atingindo o valor de 6.2 e o item 26 (reconhecimento) tendo valor 5.0 .

**BLOCO 7 – “Comunicação”:** este último bloco seguiu o padrão do anterior, ficando com 5.4 de média e a maior ficou para o item 32 (conhecimento de objetivos), com 6.0 e a menor para o item 35 (veículos formais), com 4.2 .

O gráfico 2 ilustra como está o índice de satisfação dos funcionários para cada bloco de questões.

**GRÁFICO 2 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE QVT**



NOTA: Todas as médias atribuídas a cada questão, poderão ser vistas no Apêndice 6.

### 3. 2. 4 – Questionário 4 – Avaliação mútua

Os dados referentes a este questionário encontram-se no quadro 3, da página 31, relacionados como AV.M, junto à análise da parte I do questionário 2 e também podem ser visualizados nos gráficos que comparam estes com os dados da auto avaliação, no Apêndice 5 e as amostras preenchidas deste questionário poderão ser encontradas no Anexo 4.

O que ficou marcante e, talvez precise de uma atenção especial, é o expressivo número de valores abaixo de 5 recebido pelo funcionário “C”, que chegou a totalizar 31,4%. Sua média final desta avaliação foi de 4.7.

## **CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES**

Antes de se colocar as disposições conclusivas sobre o tema desenvolvido, é muito importante ressaltar a grande receptividade e incentivo que se teve ao cogitar-se a idéia da escolha daquele local, setor e pessoas como objetos de pesquisa. O grande interesse da empresa e de seus funcionários em colaborar para que o projeto se concretizasse, demonstrou um profissionalismo ímpar de pessoas ansiosas por melhorias em seu ambiente de trabalho e na evolução profissional.

Ao chegar ao final deste trabalho, ficou visível que a análise dos itens nele pesquisados dão uma idéia geral de como está o desempenho dos funcionários, como está a satisfação do cliente em relação aos serviços e como a empresa se posiciona em relação à suas atitudes e benefícios dispensadas à sua equipe de trabalho.

Os resultados obtidos nas avaliações mostram que os três itens citados acima estão compatíveis e coerentes entre si, pois as médias de a eles atribuídas foram 5.3, 5.5 e 4.9 respectivamente, o que representa que estes fatores são interdependentes e tais valores estão próximos ao limite mínimo estipulado como padrão de desempenho desejado, ou, em outras palavras, está em uma margem crítica e perigosa para uma empresa que pretende se manter líder e competitiva.

A avaliação da QVT, que verificou o clima organizacional e as atitudes da empresa em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários, gerou um quadro onde se justifica o grau de desempenho dos mesmos e o grau de satisfação do cliente.

Esta avaliação mostrou que a imagem externa da empresa, sua responsabilidade comunitária e o enfoque no cliente atingiu elevado grau de satisfação, quase máximo. Porém,

revelou uma controvérsia quanto à imagem interna da empresa, percebida pelos funcionários, a qual ficou um pouco abaixo da média mínima e isto leva a crer que há pontos conflitantes entre o que se difunde como filosofia da empresa aplicada ao público em geral e aquela direcionada a seus membros de trabalho.

Continuando com a mesma avaliação, consegue-se observar que itens como comunicação, relação chefe/subordinado e o moral, estão satisfazendo os anseios dos funcionários, ficando a ressalva para a variável, Identidade na Tarefa, a qual mostrou-se com baixa aceitação, deixando público que os funcionários não estão em sintonia com o cargo e as tarefas nele desenvolvidas.

Os pontos que chamaram bastante atenção, demonstrando grande insatisfação, foram os relacionados às práticas e políticas de Remuneração, mais especificamente a salário variável e aos benefícios oferecidos pela empresa. Aqueles relacionados ao campo da Saúde, onde os funcionários foram unânimes em demonstrar que pouco, ou quase nada se tem feito a respeito, foram os que atingiram a menor pontuação de toda a pesquisa.

É importante frisar que empresas que trabalham na busca da qualidade total, precisam otimizar seu potencial humano, tendo em vista que os objetivos dos treinamentos e da capacitação pessoal poderão não ser atingidos se as variáveis, individual e institucional, não estiverem em harmonia.

A dissonância existente entre as atitudes destinadas ao desenvolvimento tecnológico e ao desenvolvimento do potencial humano deve ser a menor possível. A mesma importância que se dá ao primeiro, deve ser dada ao segundo, pois o equilíbrio é de grande importância em qualquer processo de mudança.

A competitividade tem levado as empresas à constante busca pelos certificados de qualidade “ISO” e para que isto se concretize, é preciso que mudanças organizacionais sejam implantadas visando à contínua melhoria. Portanto, é primordial que as mesmas

estabeleçam planejamentos consistentes, ancorados em métodos e estratégias compatíveis, almejando o melhor desenvolvimento da tecnologia e o melhor aproveitamento de todos os recursos, principalmente o potencial humano e sua QVT.

Convém ressaltar, ainda, que não se pode esperar alta qualidade de serviços se a qualidade de vida das pessoas que produzem apresentar baixos níveis de satisfação (muitas empresas sequer avaliam esta qualidade).

Reafirmando o que já foi citado em parágrafos anteriores, neste caso específico, a satisfação do cliente e o desempenho profissional estão nivelados de acordo com o grau de satisfação dos funcionários quanto a QVT.

A respeito da satisfação do cliente, o item mais criticado foi o da baixa capacidade ou iniciativa dos funcionários em apresentar soluções alternativas ao motorista, como horários para carregamento e situação da liberação dos pedidos. O turno da tarde foi o de menor índice de satisfação e, isto pode estar ligado ao fato de que em determinado horário, há apenas um funcionário para atender clientes e telefones, além de seus serviços burocráticos de conferência de estoques. Tal observação confirma-se por declarações de clientes, feitas quando preencheram os questionários, onde criticavam a falta de funcionários suficientes pela tarde, o que tornava humanamente impossível atender satisfatoriamente clientes e telefones. Outras observações importantes feitas por eles foram a respeito da demora em se atender ao telefone e a falta de autonomia e a burocracia da expedição em programar a o carregamento dos caminhões.

Nesta situação é preciso ter funcionários treinados e capacitados a atender pessoas, pois o cliente pretende ver seu problema resolvido da melhor maneira possível e com rapidez.

Portanto, cabe à empresa orientar seus funcionários para um atendimento ágil e eficiente, pois o descuido neste ponto pode levá-la a perder ou deixar de ganhar clientes. Neste tipo de prestação de serviço, o controle é feito pelo próprio cliente que compara suas

expectativas com o resultado apresentado e, naturalmente quer ser tratado de modo especial. A demora na resolução de problemas pode acarretar maior insatisfação no cliente.

O enfoque no cliente deve estar bem difundido entre os funcionários, em virtude de que os serviços se destinam ao cliente e ele é a pessoa mais importante na empresa e, portanto, merecedor de toda atenção possível. A premissa é simples e básica: “sem cliente não há empresa”.

A melhoria dos serviços será possível quando o desempenho profissional também melhorar. Nas pesquisas realizadas neste trabalho, foram constatados que o desempenho geral dos funcionários está um pouco acima da média mínima estipulada e, neste caso, eles demonstraram limitados conhecimentos sobre o cargo, sobre suas atividades e responsabilidades necessárias ao desempenho da tarefa, o que também justifica aquela baixa identidade com a tarefa, apontada anteriormente.

O funcionário “C” foi o que apresentou a menor média nas avaliações e à empresa é importante destinar atenção ao desenvolvimento de todo o quadro funcional, mas, especialmente este, é merecedor de maiores estímulos quanto à iniciativa, auto-estima, precisão e organização.

Os itens que tiveram o menor desempenho entre as avaliações de todos os funcionários foram os da iniciativa, apresentação de soluções à empresa e oferta de opções aos motoristas e, conseqüentemente, faz-se necessário planejar treinamento para estas áreas. E, para que tais planos de treinamento funcionem, é preciso que todos os funcionários estejam envolvidos e conscientes de seu papel neste processo.

Um plano de treinamento e desenvolvimento eficaz e habitual deve trazer ganhos para trabalhadores e empresa, a fim de se posicionarem adequadamente num cenário atual de grande competitividade.

A empresa que deseja ser bem sucedida não necessita de departamentos



fragmentados e sem integração, com falta de transparência ou de chefias que além de não gerenciarem pelo exemplo, não valorizam e só buscam falhas em seus subordinados. Hoje, o autoritarismo não é bem tolerado por funcionários e estes se ressentem de maior participação, a qual é um dos fatores principais na QVT, onde são envolvidos fatores físicos e psicossociais. Os programas de participação total devem incluir a participação nas decisões, nas responsabilidades, nos resultados e nos lucros da empresa.

Quando se pensou em realizar este trabalho, ficou claro que os objetivos deveriam estar voltados para o lado humano da instituição em virtude de que, diferentemente do campo material, tratar sobre pessoas é um campo complexo e ao mesmo tempo fascinante. As pessoas possuem sentimentos, reações, vida e os acontecimentos existentes sejam na esfera particular ou na empresarial, com certeza influenciarão e farão parte da história de cada uma.

Elaborar ou desenvolver projetos voltados ao lado humano das empresas é, antes de tudo, se preocupar com a qualidade de vida das pessoas. Se por um lado às empresas são criadas com o intuito de obter ganhos e lucros (o que é natural) e conseqüentemente é o meio de sobrevivência de seu(s) fundador (es), por outro lado, não há como esquecer que nelas trabalham pessoas que também depositam ali, uma parcela de suas vidas e as esperanças de realização profissional e de uma vida melhor, financeira e humanamente falando.

O que se pretende não é sugerir que as instituições se transformem em sistemas paternalistas nem tão pouco totalitaristas, de administração. A visão que se deve ter na atualidade, é a de que empresa e funcionários devam juntos tentar buscar e desenvolver objetivos e metas, dividindo as responsabilidades do fracasso ou do sucesso.

O capital humano é, sem dúvida, o bem mais importante de uma empresa, pelo menos é o que se afirma em várias literaturas, revistas, seminários, palestras, etc. Mas, todas as palavras proferidas ou escritas a respeito, podem simplesmente cair no esquecimento ou

perderem seu valor se ficarem apenas no campo teórico e nada de prático e concreto for realizado.

Há necessidade de que as empresas dêem um passo à frente e estimulem mudanças positivas, as quais não devem ser limitadas à área tecnológica, que certamente facilitaria o desempenho de seus funcionários, mas, principalmente, à área comportamental, pois até a mudança na forma do manuseio e operação de um equipamento pode não acontecer se o funcionário não estiver ciente da importância e do motivo da mesma. Não seria apenas a forma do manuseio, mas todo um comportamento e maneira de pensar que deveriam ser alterados.

A busca pelo desenvolvimento de uma linguagem única e homogênea de toda a empresa deve atingir todos os funcionários, independente de seu nível hierárquico, inclusive o dono, e os mesmos devem estar voltados à satisfação do cliente.

Como já foi dito em páginas anteriores, para se chegar à satisfação do cliente, deve-se antes combater os motivos geradores de insatisfação de seus funcionários.

O comprometimento, a conscientização e a satisfação dos funcionários vão se refletir na satisfação do cliente e abrirão caminhos para a superação de seus concorrentes.

O plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal, o levantamento de necessidades de treinamento e as avaliações de desempenho e de QVT, devem ser constantes em empresas de capacidade criativa e competitiva. Sua elaboração, implantação e análise de resultados deve ser feita em conjunto com uma empresa de consultoria, especializada no ramo.

À empresa sugere-se o sério e continuado esforço em conhecer e desenvolver seus potenciais humanos, alinhando-o à estratégia e à gestão da instituição. Deve procurar aliar consultores externos, com chefias imediatas e consultores internos, a fim de utilizar com neutralidade as melhores técnicas e estratégias possíveis.

Dinâmicas de grupo, cursos, acompanhamentos, orientação, palestras, entrevistas individuais, entre outras, são exemplos de ferramentas ou métodos de treinamento possíveis de serem utilizadas para desenvolver seus funcionários, variando-se de acordo com os propósitos do treinamento. Sempre que possível, aconselha-se que o desenvolvimento se faça através de consultor externo, o qual com neutralidade, pode dizer coisas que colegas, chefia imediata ou consultores internos, muitas vezes não conseguem.

Quanto ao tipo de treinamento a ser empregado, sugere-se:

- Treinamento de aperfeiçoamento;
- Treinamento “in loco”;
- Treinamento externo.

Os mesmos devem estar voltados para as áreas:

- Comportamental e Técnica.

Em resumo, se a devida atenção for dada à obtenção de um atendimento ágil e eficaz, do enfoque no cliente, da iniciativa e da conscientização do funcionário aliados à qualidade de vida no trabalho, melhores resultados serão alcançados.

## BIBLIOGRAFIA

- BRUNER, R. **MBA – Curso prático**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CATANANTE, B. Treinamento e desenvolvimento. **Revista RH em Síntese**, nº. 33, Ano VI, Março/ Abril, 2000. P.03 a 05.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: medir para melhorar**. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- LUCENA, M. D. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1977.
- LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MALVEZZI, S. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap. 2.p. 15 à 31.
- NADLER, D. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 234 a 236.
- PROCÓPIO, M. L. Será que a solução é investir em treinamento ? **Revista RH em Síntese**, nº. 34, ano VI. Maio / Junho 2000. p. 11 a 13.
- SANTOS, N. M. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.
- SPITZER, D. R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO 1 – SATISFAÇÃO DOS MOTORISTAS .....50**

**APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO 2 – AUTO AVALIAÇÃO E DESCRIÇÃO  
DE CARGO .....51**

**APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO 3 – AVALIAÇÃO DA QVT .....53**

**APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO 4 – AVALIAÇÃO MÚTUA .....55**

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO Nº. 1 – SATISFAÇÃO DOS MOTORISTAS

HORÁRIO DE ATENDIMENTO:

TURNO: M ☐ T ☐ N ☐

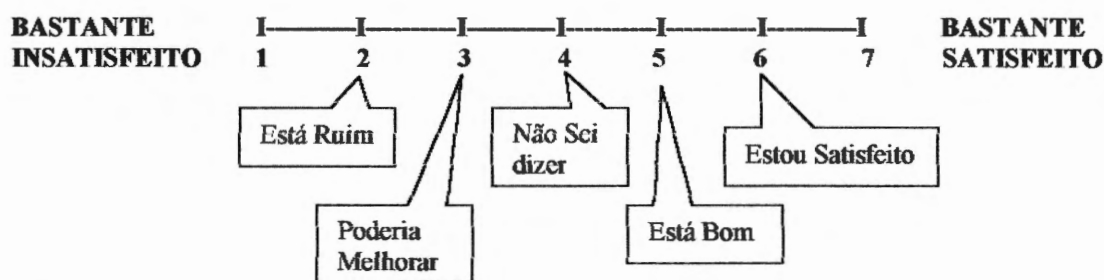
FREQUÊNCIA: 2ª, 4ª, 6ª ☐

// 3ª, 5ª ☐

// SÁB. ☐

// TODOS ☐

Baseando-se pela escala abaixo, você deve marcar, de acordo com sua satisfação, a nota que mais corresponder à sua avaliação. Lembrando que, quanto mais satisfeito, maior será a nota.



**Como está seu grau de satisfação referente aos serviços de Recepção e Expedição ?**

- |  |  |
|--|--|
| 1) Clareza nas informações —————→  | <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">             1   2   3   4   5   6   7           </div> |
| 2) Capacidade em apresentar soluções alternativas<br>(horários, serviços, etc.) —————→ | <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">             1   2   3   4   5   6   7           </div> |
| 3) Cordialidade e receptividade —————→   | <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">             1   2   3   4   5   6   7           </div> |
| 4) Rapidez no atendimento —————→   | <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">             1   2   3   4   5   6   7           </div> |
| 5) Aparência pessoal —————→  | <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">             1   2   3   4   5   6   7           </div> |
| 6) O atendimento preencheu sua expectativa —————→                                      | <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">             1   2   3   4   5   6   7           </div> |
| 7) O ambiente físico (conforto, aparência,<br>acesso, etc.) —————→                     | <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">             1   2   3   4   5   6   7           </div> |

## APÊNDICE 2

Modelo de questionário apresentado aos funcionários da expedição.

### QUESTIONÁRIO Nº. 2 (parte I) – AUTO-AVALIAÇÃO E DESCRIÇÃO DE CARGO

(continua)

Cargo:	Nome:
<b>INSTRUÇÕES:</b> Analise e codifique sua satisfação em termos quantitativos, em relação à sua pessoa, de acordo com a escala abaixo:	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>BASTANTE INSATISFEITO</span> <div style="flex-grow: 1; text-align: center;">           I-----I-----I-----I-----I-----I-----I         </div> <span>BASTANTE SATISFEITO</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1</span><span>2</span><span>3</span><span>4</span><span>5</span><span>6</span><span>7</span> </div>	
<b>Bloco 1</b>	<b>Atuação Profissional</b>
Variável	Nível
1	Conhecimentos necessários ao cargo
2	Organização no trabalho
3	Pontualidade
4	Desempenho
5	Assiduidade

<b>Bloco 2</b>	<b>Características Individuais</b>
Explorar o grau de satisfação quanto ao comportamento e relacionamento pessoal	
Variável	Nível
6	Espírito de cooperação
7	Iniciativa
8	Entusiasmo ao atender
9	Cordialidade / Receptividade
10	Postura profissional

<b>Bloco 3</b>	<b>Desempenho da Função</b>
Explorar as capacidades no desempenho da função	
Variável	Nível
11	Clareza na prestação de informações
12	Oferta de opções ao motorista (horários, serviços, etc.)
13	Apresentação de soluções à empresa
14	Rapidez na execução de tarefas
15	Precisão na execução de tarefas

## **APÊNDICE 2**

### **QUESTIONÁRIO Nº. 2 ( parte II )**

Responda, segundo seus conhecimentos, as seguintes questões:

Qual é a missão da empresa ?

Na sua opinião, qual seria a expectativa da empresa em relação a seus serviços ?

Preencher a ficha “Descrição de Cargo” .

#### **DESCRIÇÃO DE CARGO**

**CARGO:**

**LOCAL DE TRABALHO:**

**SUBORDINAÇÃO HIERÁRQUICA:**

**CARGOS SUBORDINADOS:**

**REQUISITOS PARA OCUPAR O CARGO:**

- c) Escolaridade mínima:
- c) Tempo de experiência:
- c) Cursos ou conhecimentos complementares necessários:

**PRINCIPAIS ATIVIDADES:**

-  
-  
-  
-  
-

**RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS (materiais, dinheiro, documentos, etc.) :**

-  
-  
-  
-



## APÊNDICE 3

### QUESTIONÁRIO Nº. 3 – AVALIAÇÃO DA QVT

Modelo de questionário destinado aos funcionários para levantamento da QVT e do clima organizacional.

(continua)

<b>AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>									
<b>INSTRUÇÕES:</b> Analise e codifique sua satisfação em termos quantitativos, em relação à sua pessoa, de acordo com a escala abaixo:									
BASTANTE INSATISFEITO	1	2	3	4	5	6	7	BASTANTE SATISFEITO	

<b>Bloco 1</b>	<b>Condições de Trabalho</b>							
Explorar a satisfação com as condições ambientais físicas em que os funcionários atuam								
	Variável	Nível						
01	Limpeza	1	2	3	4	5	6	7
02	Arrumação	1	2	3	4	5	6	7
03	Segurança	1	2	3	4	5	6	7
04	Insalubridade	1	2	3	4	5	6	7
05	Materiais e Equipamentos Disponíveis	1	2	3	4	5	6	7

<b>Bloco 2</b>	<b>Moral</b>							
Explorar a efetividade das ações e condições psicossociais empreendidas pela empresa								
<i>Através de seu reflexo de motivação e moral do pessoal</i>								
	Variável	Nível						
06	Identidade na Tarefa	1	2	3	4	5	6	7
07	Relações Interpessoais	1	2	3	4	5	6	7
08	Reconhecimento / Feedback	1	2	3	4	5	6	7
09	Auto-estima	1	2	3	4	5	6	7
10	Garantia de Emprego	1	2	3	4	5	6	7

<b>Bloco 3</b>	<b>Compensação</b>							
Explorar o grau de satisfação quanto às práticas e políticas de remuneração da empresa								
	Variável	Nível						
11	Salários (equidade interna)	1	2	3	4	5	6	7
12	Salários (equidade externa)	1	2	3	4	5	6	7
13	Salário Variável (bônus, participação, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
14	Benefícios (oferecidos pela empresa)	1	2	3	4	5	6	7
15	Benefícios (em relação a outras empresas)	1	2	3	4	5	6	7

### APÊNDICE 3

Bloco 4		Saúde							
Explorar a satisfação com as ações da empresa quanto à saúde (preventiva e curativa)									
	Variável	Nível							
16	Assistência Médica-hospitalar – Funcionários	1	2	3	4	5	6	7	
17	Assistência Médica-hospitalar – Familiar	1	2	3	4	5	6	7	
18	Assistência Odontológica	1	2	3	4	5	6	7	
19	Assistência Farmacêutica	1	2	3	4	5	6	7	
20	Educação / Conscientização	1	2	3	4	5	6	7	

Bloco 5		Imagem da Empresa							
Explorar a percepção da imagem da empresa pelos funcionários									
	Variável	Nível							
21	Identificação com a Empresa	1	2	3	4	5	6	7	
22	Imagem Interna	1	2	3	4	5	6	7	
23	Imagem Externa	1	2	3	4	5	6	7	
24	Responsabilidade Comunitária	1	2	3	4	5	6	7	
25	Enfoque no Cliente	1	2	3	4	5	6	7	

Bloco 6	Relação Chefe-Subordinado							
Explorar o grau de satisfação de relacionamento entre chefe e subordinado								
	Variável	Nível						
26	Reconhecimento / feedback	1	2	3	4	5	6	7
27	Apoio Sócio-emocional	1	2	3	4	5	6	7
28	Orientação Técnica	1	2	3	4	5	6	7
29	Igualdade de Tratamento	1	2	3	4	5	6	7
30	Gerenciamento pelo Exemplo	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 7	Comunicação							
Explorar o nível de eficácia do processo de comunicação na empresa, em todas as direções								
	Variável	Nível						
31	Conhecimento de Metas	1	2	3	4	5	6	7
32	Conhecimento de Objetivos	1	2	3	4	5	6	7
33	Fluxo de Informações (Top-Down)	1	2	3	4	5	6	7
34	Fluxo de Informações (mesmo nível)	1	2	3	4	5	6	7
35	Veículos formais	1	2	3	4	5	6	7

## APÊNDICE 4

Este questionário é destinado à avaliação dos funcionários pela Diretoria, pela Gerência, pela Coordenação e pelos próprios funcionários que se avaliarão mutuamente.

### QUESTIONÁRIO Nº. 4 – AVALIAÇÃO MÚTUA

<b>FUNCIONÁRIO AVALIADO:</b>														
<b>CARGO:</b>						<b>DATA:</b>								
<b>INSTRUÇÕES:</b> Esta avaliação tem como objetivo a identificação da adequação do funcionário ao cargo e conseqüentemente a busca da evolução profissional.  Analise e codifique sua satisfação em termos quantitativos, de acordo com a escala abaixo:														
BASTANTE INSATISFEITO		I	-----	I	-----	I	-----	I	-----	I	BASTANTE SATISFEITO			
		1		2		3		4		5		6		7

<b>Bloco 1</b>	<b>Atuação Profissional</b>												
	Variável						Nível						
1	Conhecimentos necessários ao cargo						1	2	3	4	5	6	7
2	Organização no trabalho						1	2	3	4	5	6	7
3	Pontualidade						1	2	3	4	5	6	7
4	Desempenho						1	2	3	4	5	6	7
5	Assiduidade						1	2	3	4	5	6	7

<b>Bloco 2</b>	<b>Características Individuais</b>												
Explorar o grau de satisfação quanto ao comportamento e relacionamento pessoal													
	Variável						Nível						
6	Espírito de cooperação						1	2	3	4	5	6	7
7	Iniciativa						1	2	3	4	5	6	7
8	Entusiasmo ao atender						1	2	3	4	5	6	7
9	Cordialidade / Receptividade						1	2	3	4	5	6	7
10	Postura profissional						1	2	3	4	5	6	7

<b>Bloco 3</b>	<b>Desempenho</b>												
Explorar as capacidades no desempenho da função													
	Variável						Nível						
11	Clareza na prestação de informações						1	2	3	4	5	6	7
12	Oferta de opções ao motorista						1	2	3	4	5	6	7
13	Apresentação de soluções à empresa						1	2	3	4	5	6	7
14	Rapidez na execução de tarefas						1	2	3	4	5	6	7
15	Precisão na execução de tarefas						1	2	3	4	5	6	7